Commission des normes du travail

Plan stratégique 2008-2012

Pour des relations justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés

Québec

Plan stratégique 2008-2012

Pour des relations justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés

Commission des normes du travail

Québec

Commission des normes du travail
Hall Est, 7e étage
400, boul. Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8W1

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2008
ISBN 978-2-550-52988-0 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-52989-7 (en ligne)

Note : Dans le présent document, le mot « Commission » réfère à la Commission des normes du travail et la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Table des matières

INTRODUCTION 5

1. PRÉSENTATION DE LA COMMISSION 7
   - Sa mission 7
   - Sa clientèle 8
   - Ses services 9
   - Les parties prenantes 10

2. LE CONTEXTE ET LES ENJEUX 11
   - Le bilan du *Plan stratégique 2004-2008* 11
   - L'environnement externe 14
   - L'environnement interne 26
   - Les enjeux 30

3. LES CHOIX STRATÉGIQUES 33
   - La vision 33
   - Les valeurs 34
   - Les orientations et les objectifs 35

4. LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE 41

ANNEXE : Les cibles et les indicateurs relatifs aux objectifs 43

BIBLIOGRAPHIE 49

Introduction

La planification stratégique est un processus par lequel une organisation détermine, d'une manière éclairée, la voie à suivre pendant les prochaines années et les meilleures actions à engager pour réaliser sa mission.

Le plan stratégique découlant de ce processus s'avère un outil essentiel pour la gestion. Il constitue un cadre de référence pour la gouverne d'une organisation puisque l'on y précise, sur un horizon qui s'étend généralement de trois à cinq ans, les grandes actions à mettre en œuvre, lesquelles s'inscrivent dans une série d'orientations visant à faire converger tous les efforts vers des objectifs connus, compris et partagés par tous.

Le *Plan stratégique 2008-2012* de la Commission des normes du travail s'appuie sur une vision, des valeurs ainsi qu'une série d'orientations et d'objectifs qui visent essentiellement à nous permettre de mieux centrer nos interventions sur notre mission, d'offrir des services de qualité et d'être une organisation performante. Les choix stratégiques sont fixés en conformité avec les priorités et les orientations gouvernementales ; de plus, ils prennent en considération tant la capacité de l'organisation que les ressources mises à sa disposition.

Le présent plan stratégique est le fruit d'une réflexion qui tient compte des principaux enjeux et défis découlant du bilan du *Plan stratégique 2004-2008* de la Commission, d'une analyse de l'évolution du contexte et des changements qui s'opèrent dans le monde du travail, des besoins et des attentes de la clientèle comme de nos partenaires ainsi que des résultats de la consultation du personnel.

Le processus, qui s'est amorcé à l'automne 2006, a mis à contribution le conseil d'administration de la Commission ainsi que le comité sur la planification stratégique formé de représentants du conseil d'administration et de la direction. Une attention toute particulière a été accordée à la réalisation de l'étape intitulée *Réflexion et diagnostic* de façon à s'assurer de prendre en compte chacun des aspects du contexte et de l'environnement de la Commission. Par ailleurs, la Commission a consulté les membres de son personnel, par l'intermédiaire de groupes de discussion, afin de pouvoir bénéficier tant de leur expertise que de leur connaissance du terrain et de la clientèle. Enfin, un consultant externe a soutenu l'unité administrative responsable de la planification stratégique ainsi que la direction de la Commission tout au long de ce processus.

1

Présentation de la Commission

SA MISSION

La mission de la Commission des normes du travail est la suivante :

« La Commission favorise, par son action, des relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés en conformité avec la Loi sur les normes du travail. »

À la faveur de la réflexion ayant soutenu l'élaboration du *Plan stratégique 2008-2012*, la Commission a estimé opportun d'actualiser l'énoncé de sa mission, dont le texte remontait à l'adoption de la Loi sur les normes du travail en 1979. Depuis, cette loi a été modifiée à plusieurs reprises pour suivre l'évolution du marché du travail. Avec le temps, la Commission s'est vu confier de nouvelles fonctions qui ont élargi son champ d'action, lequel ne se limite plus uniquement à surveiller la mise en œuvre et l'application des normes du travail.

Pour s'en convaincre, il suffit de penser à l'introduction des changements successifs suivants : la médiation et le rapprochement des parties ; la représentation juridique des salariés en cas de congédiement illégal ; le rôle accru en matière d'information, de renseignement et de prévention auprès de la population, des salariés et des employeurs ; l'application des nouvelles normes en matière de harcèlement psychologique au travail, une première en Amérique du Nord.

Dans l'exercice des fonctions qui lui sont confiées par la loi – que ce soit le pouvoir d'enquête, la médiation ou la représentation juridique, notamment –, la Commission intervient soit de sa propre initiative, aux fins de l'information, de la prévention ou de la surveillance pour éviter le risque d'infraction à la loi, soit à la suite d'une plainte d'un salarié pour éviter les dommages possibles ou effectifs attribuables à l'infraction constatée.

La Commission favorise dès lors, par son action, la conformité du contrat de travail qui lie l'employeur et le salarié avec ce que l'État a considéré comme étant *juste*. Ainsi, tout salarié peut bénéficier des normes de travail prescrites, tandis que tous les employeurs sont placés sur un même pied d'égalité en ce qui a trait aux conditions de travail minimalement acceptables. Ce contrat de travail que la Loi sur les normes du travail édicte entre les parties contribue donc à éviter la concurrence déloyale et permet aux entreprises de recruter un personnel disposé à offrir ses services.

La Commission favorise également l'*équilibre* dans les relations de travail. Par l'intermédiaire de son personnel objectif et compétent, la Commission tente d'équilibrer le rapport de forces entre employeurs et salariés lorsqu'il y a mésentente entre les parties. C'est dans cette optique que la Commission vérifie les faits allégués, compile les sommes dues, effectue des interventions de prévention ou de rapprochement des parties et, lorsque nécessaire, représente les salariés devant les tribunaux.

Comme le lecteur pourra le constater dans les pages qui suivent, par ce nouvel énoncé de sa mission, la Commission des normes du travail met résolument le cap sur la prévention et la responsabilisation des parties, tout en continuant à jouer son rôle historique de gardienne des normes minimales du travail.

SA CLIENTÈLE

La clientèle de la Commission est essentiellement composée des salariés et des employeurs du Québec.

Selon les dernières données fournies par Statistique Canada, le Québec comptait environ 3 316 900 salariés en 2007. La Commission évalue que près de 2 985 210 (90 %) de ces salariés étaient assujettis à la Loi sur les normes du travail et que 1 727 214 de ces salariés assujettis (58 %) n'avaient que cette loi pour encadrer leurs conditions de travail, n'étant protégés par aucune autre convention.

D'après les données de Revenu Québec, le Québec comptait 250 450 employeurs en 2007. La Commission des normes du travail évalue que 246 731 d'entre eux (99 %) étaient assujettis à la Loi sur les normes du travail et que 203 258 employeurs assujettis (82 %) n'avaient que cette loi pour encadrer les conditions de travail au sein de leur entreprise.

SES SERVICES

La Commission fournit ses services aux citoyens et citoyennes du Québec par l'entremise d'un réseau composé de directions régionales, de services juridiques situés à Québec et à Montréal ainsi que de services centraux, dont un service des renseignements couvrant l'ensemble du territoire québécois.

Pour accomplir sa mission, la Commission mène les activités suivantes :

- activités de communication et de sensibilisation (campagnes d'information, relations publiques, publication de documents, présence sur le territoire, séances d'information, séminaires et aide ou conseil s'adressant aux employeurs ainsi que partenariat avec les associations d'employeurs et de salariés) ;
- renseignements téléphoniques, accueil des visiteurs et réponse aux demandes d'information ;
- activités de surveillance visant l'application de la Loi sur les normes du travail, ses règlements et la Loi sur la fête nationale. Ces activités se concrétisent, entre autres, par des visites dans les entreprises, des inspections et des observations ;
- enregistrement des plaintes, communication avec les employeurs et les salariés, enquêtes, rencontres de médiation, activités de rapprochement des parties, poursuites civiles et pénales ainsi que représentation des salariés devant les tribunaux et devant la Commission des relations du travail ;
- autorisation des demandes d'étalement des heures de travail ;
- travaux de recherche et d'analyse, sondages ainsi qu'avis et recommandations à l'intention du ministre du Travail.

LES PARTIES PRENANTES

Pour la Commission, les employeurs sont, en vertu de la loi, les premiers responsables de l'application des normes du travail ; ils sont donc les interlocuteurs privilégiés pour voir au respect de la loi. Les salariés y contribuent également en étant bien informés et en exerçant pleinement les droits que leur confère la loi. Rappelons ici que, dans notre droit civil, le monde du travail est avant tout régi sur la base de l'établissement d'un contrat de travail entre le salarié et son employeur.

Les associations représentatives des salariés et des employeurs ainsi que les syndicats ont aussi un rôle à jouer en matière de normes du travail. Ils défendent les intérêts de leurs membres et agissent à titre de groupes de pression auprès du gouvernement.

Dans la réalisation de sa mission, la Commission s'associe par ailleurs à des ministères et à des organismes publics – dont le ministère du Travail, Revenu Québec, Emploi Québec et la Commission des relations du travail.

Quant au gouvernement, il intervient principalement en tant que régulateur sur le plan législatif, en s'assurant que la Loi sur les normes du travail est adaptée à l'évolution du marché du travail et de l'emploi.

2

Le contexte et les enjeux

Le présent chapitre donne une description des principaux facteurs de l'environnement, tant interne qu'externe, qui peuvent influencer ou affecter la mission, les orientations, la structure, les résultats et retombées ainsi que l'évolution de la Commission.

L'analyse du contexte débouche sur la détermination d'enjeux qui représentent autant d'occasions à saisir, de préoccupations à prendre en compte ou de défis à relever pour l'organisation au cours des prochaines années.

LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2008

Dans le cadre de l'élaboration de son nouveau plan stratégique, la Commission a dressé un bilan de la réalisation de son plan stratégique 2004-2008. Ce portrait s'appuie principalement sur l'information issue du tableau de bord servant au suivi des objectifs stratégiques, de la reddition de comptes faite dans le rapport annuel de gestion de la Commission ainsi que des entrevues menées auprès des membres de la direction.

Depuis son entrée en vigueur, le 14 décembre 2004, le plan stratégique a connu des ajouts relativement aux cibles de résultats, différentes modifications et des reports d'échéances. Ces changements ont été apportés afin de tenir compte de l'évolution de la Commission durant cette période.

ÉTAT DE RÉALISATION DES 13 OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2004-2008

au 31 mars 2008

OBJECTIFS	RÉSULTATS
Mesure du degré de respect de la loi	Atteint
Plan-cadre de communication pour appuyer le mouvement de la prévention à la Commission	Atteint
Respect des droits prévus par la loi pour les salariés en emploi	Atteint
Stratégie d'intervention auprès de la clientèle la plus à risque ou vulnérable	Partiellement atteint
Mécanisme périodique de mesure des besoins et attentes de la clientèle	Partiellement atteint
Augmentation du taux de règlement des plaintes en matière de congédiement grâce à de nouvelles méthodes de rapprochement des parties	Atteint
Amélioration de la prestation de services dans le traitement des plaintes à l'égard du délai et du suivi	Atteint
Développement des services en ligne	Partiellement atteint
Exercice de la fonction de veille concernant le marché du travail	Atteint
Évaluation de la mise en œuvre des modifications au régime universel des conditions de travail	En voie de réalisation
Maintien de l'expertise et développement des compétences du personnel	Partiellement atteint
Optimisation des processus et des façons de faire	Partiellement atteint
Implantation d'une politique de qualité de vie au travail	Atteint

LÉGENDE

Atteint : L'ensemble des cibles de résultats liées à la mise en œuvre de l'objectif est réalisé.
Partiellement atteint : Une ou plusieurs cibles liées à la mise en œuvre de l'objectif sont réalisées sans que l'objectif ne soit pleinement atteint.
En voie de réalisation : Une ou plusieurs cibles liées à la mise en œuvre de l'objectif sont en voie d'être réalisées.

Le tableau ci-dessus présente l'état de réalisation des objectifs du *Plan stratégique 2004-2008* en date du 31 mars 2008. À cette date, 12 des 13 objectifs de ce plan étaient pleinement ou partiellement atteints et un objectif était en voie de réalisation.

Parmi les réalisations majeures de ce plan, mentionnons les suivantes[1] :

- l'administration d'un sondage portant sur la mesure du degré de respect de la loi ;
- le dépôt d'un plan-cadre de communication et la conduite de campagnes d'information ;
- la création d'un modèle misant sur une approche globale des activités de la Commission en matière de prévention ;
- la mise à jour de la déclaration de services ;
- la révision des processus liés aux services à la clientèle ;
- le développement des services en ligne ;
- la mise en place de la fonction de veille stratégique ;
- l'adoption d'une politique sur la qualité de vie au travail.

Une majorité des cibles de résultats que la Commission s'était fixées dans son plan stratégique 2004-2008 ont été atteintes. Toutefois, pour certains objectifs de ce plan, les enjeux et les défis qui ont été déterminés en 2004 demeurent d'actualité. Mentionnons notamment l'intégration du modèle de prévention à l'ensemble des activités de la Commission, l'amélioration de notre connaissance des changements et des problèmes récents qui affectent le marché du travail, la révision de nos façons de faire pour optimiser la qualité des services offerts, le plein développement des services en ligne ainsi que la mobilisation du personnel, le maintien de l'expertise de celui-ci et la relève des effectifs.

1 Pour plus d'information sur l'atteinte des objectifs stratégiques de ce plan, le lecteur peut se référer au rapport annuel de gestion de la Commission.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

Au moment d'établir ses priorités d'action, la Commission doit prendre en compte les facteurs de l'environnement externe susceptibles d'avoir un effet direct sur ses actions mêmes. Ces facteurs déterminent, d'une certaine façon, le cadre d'intervention de la Commission.

L'environnement externe de la Commission est constitué principalement du marché du travail, des orientations gouvernementales ainsi que des besoins et des attentes exprimés par la clientèle et les partenaires.

LES TENDANCES DE L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Le monde du travail s'est considérablement modifié depuis les vingt dernières années. Le vieillissement de la population, l'évolution technologique et l'ouverture des marchés internationaux, entre autres éléments, ont entraîné des changements significatifs dans la composition de la population active, les formes d'emploi et l'organisation du travail. De plus, on assiste à une évolution des besoins et des aspirations des travailleurs, et ce, dans un contexte où la rareté de la main-d'œuvre se fait de plus en plus sentir.

Ces changements, qui ne sont pas nouveaux puisqu'ils avaient été observés en 2004, tendent cependant à s'accentuer. Ils touchent un nombre important de travailleurs comme d'entreprises et, par conséquent, soulèvent la question de l'adaptation du régime universel des conditions de travail.

Une population active en pleine évolution

Trois phénomènes apparaissent comme caractéristiques de l'évolution récente de la population active au Québec : la féminisation de la main-d'œuvre, le vieillissement de la population ainsi que la hausse du taux de scolarisation des travailleurs.

Les femmes occupent une place de plus en plus importante au sein de la population active. Au cours du dernier quart de siècle, on a assisté à une augmentation importante du nombre de femmes qui occupent un emploi rémunéré. En 2007, 57,2 % des Québécoises avaient un emploi[2].

2. Institut de la statistique du Québec, *État du marché du travail au Québec : le point en 2007*, Institut de la statistique du Québec, 2008, p. 23.

La proportion des travailleurs âgés au sein de la population active a également pris de l'ampleur. L'âge médian des travailleurs devrait atteindre 43,7 ans[3] en 2011. Quant à la proportion des personnes de 65 ans ou plus, elle devrait se situer à 20,4 % en 2025, soit le double de la proportion observée en 1980[4].

En outre, la nouvelle économie et la transformation des emplois qu'elle entraîne exigent davantage de scolarité et de qualifications de la part des travailleurs ; en fait, la demande de « travailleurs du savoir » est en croissance. Les nouveaux travailleurs, particulièrement les jeunes et de nombreux nouveaux arrivants, détiennent un niveau de scolarité et de qualification supérieur à celui de leurs prédécesseurs. Cependant, il demeure des secteurs d'activité où la rareté des travailleurs scolarisés et qualifiés est significative.

Le développement de la main-d'œuvre québécoise, au moyen de la formation, ainsi qu'un appel plus grand aux immigrants qualifiés permettraient de mieux répondre à ce besoin.

Enfin, il existe également une rareté de main-d'œuvre moins scolarisée et moins qualifiée dans certains secteurs d'activité comme l'agriculture ou le commerce de détail. Les travailleurs migrants constituent une solution. Une vigilance s'impose toutefois quant aux conditions de travail.

La conciliation du travail et de la vie personnelle

Par ailleurs, toujours sur le plan de l'environnement externe, d'autres phénomènes prennent de l'ampleur. Ainsi, dans plus des deux tiers des familles biparentales, les deux parents sont maintenant actifs sur le marché du travail, ce qui représente un complet renversement de situation[5]. Les familles monoparentales sont également plus nombreuses et la majorité des chefs de famille actifs sur le marché du travail sont des femmes[6]. En outre, le vieillissement de la population obligera de plus en plus d'hommes et de femmes à s'occuper de parents âgés. L'établissement d'un équilibre entre les responsabilités professionnelles et les obligations familiales constituera un enjeu pour un grand nombre de travailleurs. D'ailleurs, cette préoccupation apparaît progressivement comme un objet d'aspiration, sinon de revendication. Dans un contexte de rareté des ressources et de concurrence accrue, les

3. Commission sur l'examen des normes fédérales du travail, *Équité au travail : Des normes du travail fédérales pour le XXIe siècle*, rapport présenté par Harry W. Arthurs, Commission sur l'examen des normes fédérales du travail, Ottawa, 2006, p. 19.

4. Conference Board of Canada, *Performance and Potential 2005-06 : The World and Canada: Trends Reshaping Our Future*, Ottawa, Conference Board of Canada, 2005, p. 132.

5. Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail - Plan d'action*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2001, p. 7.

6. Ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, *L'emploi : passeport pour l'avenir - Orientations stratégiques du Plan gouvernemental pour l'emploi*, Québec, Direction des communications, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005, p. 22.

employeurs devront accorder de l'importance à ces revendications. L'organisation du travail et la flexibilité exigée par les employeurs deviennent de plus en plus difficiles à concilier avec les obligations familiales. Dans plusieurs pays, les gouvernements sont sensibilisés à cette question et ont mis en place des mesures pour faciliter la conciliation des obligations familiales avec les responsabilités professionnelles. Les dernières modifications à la Loi sur les normes du travail découlent notamment de cette préoccupation. Enfin, il faut ajouter à cette tendance le phénomène plus récent de la conciliation du travail et des études qui fait maintenant partie de la réalité du marché du travail.

La transformation de l'organisation du travail et l'apparition de nouvelles formes d'emploi

Une autre des caractéristiques les plus marquantes de l'évolution récente du monde du travail est certes la progression des emplois atypiques. Le travail atypique déroge à la conception traditionnelle selon laquelle un salarié travaille pour un seul employeur dans une relation de subordination juridique, sur le site même de l'entreprise et, la plupart du temps, à temps plein et pour une durée indéterminée[7]. Les emplois atypiques regroupent notamment l'emploi à temps partiel, l'emploi pour une courte période de temps ou les contrats de durée limitée, l'emploi par l'intermédiaire d'agences d'aide temporaire et le travail autonome en solitaire. Au Québec, l'emploi atypique représentait en 2006 près de 37 % du total des emplois[8]. Bien que le travail atypique puisse répondre aux besoins de certains travailleurs au regard de la conciliation travail-famille ou d'une plus grande autonomie dans leurs activités professionnelles, il peut être associé pour d'autres travailleurs à une certaine précarité d'emploi. Il a aussi la caractéristique de se situer en marge des protections sociales.

Par ailleurs, on observe aussi des changements importants au sein des entreprises quant à la réorganisation de la gestion des modes de production et, par conséquent, de la main-d'œuvre. La volonté d'obtenir plus de souplesse et de flexibilité en même temps que d'abaisser leurs coûts de main-d'œuvre pousse les employeurs à avoir davantage recours au travail à temps partiel, au travail temporaire, au télétravail ainsi qu'à des agences de location de personnel. Ces changements ont un effet sur les horaires de travail et la disponibilité du personnel. Bien que ces emplois confèrent davantage de flexibilité aux employeurs, ils offrent parfois une moins grande protection sur le plan des normes du travail.

7 Jean Bernier, Guylaine Vallée, et Carol Jobin, *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Rapport final, rédigé pour le compte du ministère du Travail, 2003, p. 6.

8 Institut de la statistique du Québec, *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché du travail, 1998-2006*, vol. 3 n° 1, Québec, Institut de la statistique du Québec, p. 95.

Le progrès technologique et la mondialisation

Depuis les années 1990, le développement rapide des technologies de l'information et des communications a eu des répercussions sur à peu près toutes les sphères de la vie économique, sociale et culturelle, dont l'organisation du travail. L'essor des nouvelles technologies entraîne une nouvelle configuration des systèmes de production. Le progrès technologique ainsi que la mondialisation demeurent des tendances lourdes qui continueront de marquer l'évolution du marché du travail et de l'emploi. Ce développement favorise également l'expansion du secteur tertiaire et une transition vers l'économie du savoir. Il importe de mentionner qu'au Québec, le secteur des services compte aujourd'hui plus des trois quarts des emplois[9] et qu'il a été à l'origine de la création de la totalité des emplois en 2006[10]. En fait, les secteurs primaire et secondaire perdent de leur importance, notamment à cause du phénomène croissant que constitue le déplacement de la production de certains biens vers des pays dont les économies sont émergentes. De plus, avec le vieillissement de la population et la concurrence internationale, la recherche de main-d'œuvre qualifiée se révèle l'un des éléments déterminants des perspectives du marché du travail. Le développement des compétences et des qualifications de la main-d'œuvre québécoise est donc primordial. Dans ce cadre, la reconnaissance des compétences et des qualifications, dont la scolarité des nouveaux arrivants, est incontournable.

Le stress et la tolérance en milieu de travail[11]

Un autre phénomène social interpelle la Commission : les niveaux de stress qui s'observent chez les travailleurs progressent constamment. Plusieurs facteurs sont en cause, notamment les changements dans l'environnement et l'organisation du travail, la réduction des effectifs, la conciliation du travail avec la famille et les pressions exercées par une concurrence qui commande de produire plus avec moins. L'accumulation de facteurs de stress comporte des risques, dont celui de voir s'installer les conditions pouvant mener à du harcèlement psychologique au travail. Une trop grande accumulation de stress s'accompagnera parfois de détresse psychologique et de maladies pouvant se répercuter sur la productivité au travail puis engendrer de l'absentéisme et des coûts, tant pour les entreprises que pour la société.

9. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005, *op. cit.* p. 22.

10. « Bilan 2006: aperçu 2007 », *Revue du nouveau marché du travail*, vol. 7, juillet 2007, p. 12.

11. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval, et IRSST. *L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail*. Série : La Santé psychologique au travail… de la définition du problème aux solutions. Québec: 2003. 23 p.

Courcy, François. *La violence au travail – facteurs individuels et organisationnels*. Magazine PSYCHOLOGIE QUÉBEC. Volume 23, n° 6. Novembre 2006. P. 18-21.

Direction de la santé publique – Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. *La santé des Montréalais selon l'enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*. Mars 2008. Québec. 140 p.

Afin de contrer la pénurie de main-d'œuvre et de répondre à leurs besoins, les entreprises comptent de plus en plus sur l'immigration permanente ou temporaire. Depuis 2002, l'immigration représente le principal facteur de croissance de la population du Québec [12]. La diversité accrue de la main-d'œuvre fait de l'inclusion et de l'accueil en milieu de travail des enjeux importants pour les employeurs et la santé de notre économie. Le Québec est donc davantage sujet à composer avec une main-d'œuvre étrangère, au même titre que les autres économies développées.

Le contexte économique

L'économie québécoise se porte bien malgré le ralentissement de la croissance économique du Québec [13]. Il faut dire que quelques secteurs éprouvent des difficultés, les secteurs manufacturier et forestier, à titre d'exemple. Rappelons que les difficultés des entreprises ont un effet d'entraînement sur l'économie puisqu'elles et leurs salariés, consommant moins de biens et de services, affectent à leur tour leurs sous-traitants et les autres entreprises, notamment celles qui œuvrent dans le commerce de détail ou la restauration. Il importe également de souligner que plus de 90 % des entreprises québécoises sont des petites et moyennes entreprises et plusieurs d'entre elles sont non syndiquées. La clientèle de la Commission ainsi que le financement de cette dernière (à même la masse salariale des employeurs) sont donc directement concernés par la santé de notre économie.

Le contexte économique et d'autres facteurs qui influent sur l'évolution du marché du travail québécois – que ce soit au regard de la composition de la population active, des modes de production, de l'organisation du travail ou des conditions de travail – ont parfois des conséquences négatives telles que le recul de l'emploi à temps plein et l'augmentation du nombre de travailleurs occupant un emploi atypique. Ces facteurs peuvent aussi exercer une pression à la baisse sur les conditions de travail des salariés et en amener certains à occuper des emplois précaires dont les conditions de travail respectent difficilement les normes minimales de travail.

Ce tour d'horizon des principales tendances de l'évolution du marché du travail met en lumière l'importance du régime universel des conditions de travail instauré au Québec. L'objectif central de ce régime consiste à assurer des conditions de travail décentes et équitables pour les salariés, particulièrement pour les plus vulnérables d'entre eux. La loi établit des règles minimales qui valent pour tous les employeurs assujettis et contribue ainsi à maintenir un équilibre entre les entreprises tout en préservant le pacte social qui est à l'origine de son adoption.

12. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille. 2005, *op. cit.* p. 30.

13. Ministère des Finances. *Budget 2008-2009 : Discours sur le budget.* Prononcé par Mme Monique Jérôme-Forget, ministre des Finances, ministre des Services gouvernementaux, ministre responsable de l'Administration gouvernementale et présidente du Conseil du trésor. Gouvernement du Québec. 2008. 44 p.

Autres sources : François Dupuis, Mouvement Desjardins; Raymond Chouinard, conseiller principal, Affaires publiques, Banque Royale du Canada; Clément Gignac, économiste en chef et stratège, Banque Nationale; Derek Burleton, AVP et directeur des Études économiques, Warren Jestin, premier vice-président et économiste en chef de la Banque Scotia.

Pour la Commission, il importe de bien connaître les phénomènes qui ont cours et d'en suivre l'évolution. Cette fonction s'exerce dans une optique de conciliation des besoins et des aspirations des salariés avec ceux des employeurs, qui tient compte tant des impératifs de la compétitivité des entreprises que de l'accroissement du taux d'emploi.

LES ORIENTATIONS GOUVERNEMENTALES

Des orientations placées sous le signe de la continuité

Pour l'horizon 2008-2012, les orientations gouvernementales sont en continuité avec celles que contiennent le document intitulé *Briller parmi les meilleurs*[14] et le *Plan de modernisation de l'État*[15]. Elles s'inscrivent également dans le cadre du chantier de la restructuration de l'État, qui se caractérise principalement par le développement du gouvernement en ligne et l'intensification des efforts pour se rapprocher tant de la population que des partenaires. Elles incluent le plan de réduction des effectifs ainsi que la création de Services Québec et du Centre de services partagés du Québec.

Certaines orientations gouvernementales interpellent plus particulièrement la Commission, de par la mission qui lui est propre et au regard de son statut d'organisme public offrant des services directs à la population.

Les jeunes

Avec le gouvernement, qui a publié la *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009*[16] et qui défend l'insertion sociale, – notamment par le travail –, la Commission constate que les jeunes forment un groupe à risque quant à l'assurance d'obtenir des conditions de travail décentes, et fragile quant à la défense de ses droits; c'est pourquoi la jeunesse constitue l'une des cibles privilégiées de ses activités relatives à la communication et à la prévention.

Les aînés au travail

Le phénomène du vieillissement de la population aura d'importantes répercussions sur le marché du travail. La Commission devra suivre attentivement son évolution afin de faire en sorte que les normes du travail reflètent les nouvelles réalités, qu'il soit question des changements apportés à l'organisation du travail, des nouvelles formes d'emploi ainsi que de la précarité et de la protection de la main-d'œuvre vieillissante.

14. Gouvernement du Québec. *Briller parmi les meilleurs : Programme d'action*. [Québec], 2004, 214 p.

15. Secrétariat du Conseil du trésor. *Plan de modernisation 2004-2007 : Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens*. [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, viii, 2004, 118 p.

16. Secrétariat à la jeunesse. *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009 : Pour une jeunesse engagée dans sa réussite*. Québec, Secrétariat à la communication gouvernementale, ministère du Conseil exécutif, 2006, 64 p.

La lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale

La Commission contribue directement à l'action gouvernementale visant à lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale, par son suivi de l'application du salaire minimum et des autres dispositions de la Loi sur les normes du travail.

La conciliation du travail avec la famille

Les lois du travail constituent l'un des moyens par lesquels se concrétisent les mesures visant la conciliation du travail et de la famille. La Loi sur les normes du travail contient des mesures directes, telles que le congé de maternité et les absences pour des événements familiaux ou des obligations familiales. D'autres dispositions de la loi vont dans le même sens, notamment le droit de refuser de travailler au-delà des heures habituelles en raison d'obligations familiales.

Le gouvernement en ligne

Le projet de gouvernement en ligne[17] consiste à tirer profit des possibilités offertes par les nouvelles technologies de l'information pour améliorer les services à la population et aux entreprises. La Commission entend poursuivre ses efforts dans ce domaine.

Le développement durable

La Commission est engagée dans la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion sur le développement durable. En novembre 2006, elle s'est dotée d'une politique interne en la matière. De plus, elle a formé un comité sur le développement durable et élaboré un plan d'action qu'elle entend mettre à exécution au cours des prochaines années. Les actions de la Commission seront également arrimées au cadre de référence proposé dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*[18], laquelle a été diffusée en décembre 2007 et vient appuyer la mise en œuvre de la nouvelle loi.

La gestion des ressources humaines et la réduction de la taille de l'État

Le plan gouvernemental de gestion des ressources humaines[19] vise à permettre au personnel de la fonction publique de relever le défi de la modernisation en étant plus efficace et plus performant dans la prestation des services aux citoyens. À ce jour, la Commission a mis en œuvre deux des principales mesures inscrites dans ce plan : la réduction du niveau de remplacement des départs à la retraite ainsi que la production d'un cadre de référence pour la planification de la main-d'œuvre. De plus, à l'instar d'autres organismes publics, la Commission a entrepris une révision de ses façons de faire, tant sur le plan de la prestation de ses services que sur le plan administratif.

17. Gouvernement du Québec, *Rapport sur le Gouvernement en ligne : Vers un Québec branché pour ses citoyens*, [Québec], 2004, 191 p. + annexe.

18. Gouvernement du Québec, *Un projet de société pour le Québec : Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, [Québec], 2007, 83 p.

19. Secrétariat du Conseil du trésor, *Plan de gestion des ressources humaines 2004-2007 : Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, 49 p.

La restructuration de l'État québécois et la régionalisation des services

L'adoption, en décembre 2004, de la Loi sur Services Québec[20] puis, en mai 2005, de la Loi sur le Centre de services partagés du Québec[21] a eu pour effet de réorganiser les services administratifs ou directs que le gouvernement assure à la population. Essentiellement, la mission de Services Québec consiste à simplifier l'accès aux services publics en offrant, sur tout le territoire, un guichet unique multiservice et multimode. Quant au Centre de services partagés du Québec, sa mission est d'optimiser les services de soutien administratif (ressources humaines, financières et matérielles, et informatique) dans le contexte de la réduction de la taille de l'État. La Commission doit évaluer, au moyen de divers scénarios, les effets de sa contribution éventuelle à la mission de ces deux nouvelles entités sur sa prestation de services et ses ressources. Cette évaluation lui permettra de connaître sa marge de manœuvre.

Enfin, le projet gouvernemental de décentralisation et de déconcentration[22] recommandait un changement de cap dans les rapports entre l'État et les régions. Le gouvernement est convaincu qu'il améliore les services aux citoyens et aux entreprises en rapprochant les lieux de décision des besoins des gens. La Commission contribue déjà à la régionalisation des services par son réseau de bureaux établi sur tout le territoire du Québec et elle entend intensifier ses efforts pour se rapprocher davantage de sa clientèle ainsi que de ses partenaires.

Les autres priorités gouvernementales

D'autres orientations gouvernementales seront prises en compte par la Commission au cours des prochaines années. Mentionnons plus particulièrement :

- la politique gouvernementale sur la gouvernance des sociétés d'État ainsi que la loi qui en découle[23] ;
- les modifications relatives à l'accès aux documents des organismes publics québécois[24], lesquelles font en sorte que ces organismes doivent mettre sur leur site Web certains documents publics afin de faciliter l'accès des citoyens, l'accès à l'information gouvernementale et de favoriser une plus grande transparence de l'administration publique ;

20. Québec. *Projet de loi n° 63 : Loi sur Services Québec*. [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2004, 15 p.

21. Québec. *Loi sur le Centre de services partagés du Québec*, LRQ, chapitre C-8.1.1, à jour le 15 mars 2008. [Québec], Éditeur officiel du Québec.

22. Ministère du Conseil exécutif. *Devenir maître de son développement : la force des régions : Phase 1 : Une nouvelle gouvernance régionale*. Québec, ministère du Conseil exécutif, 2004, 39 p.

23. Ministère des Finances. *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : Énoncé de politique*. [Québec], ministère des Finances, 2006, [4], 10 p.

Québec. *Projet de loi n° 53 : Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*. [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2006, 43 p.

24. Québec. *Projet de loi n° 86 : Loi modifiant la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et d'autres dispositions législatives*. [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2006.

- les nouvelles obligations découlant de la politique gouvernementale sur l'accès aux documents et aux services offerts au public pour les personnes handicapées[25];
- la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information;
- la mise en valeur de la fonction de vérification interne et de l'évaluation des programmes;
- l'objectif, pour l'administration publique, de refléter toutes les composantes de la société québécoise.

LES BESOINS ET LES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES

Dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique, la Commission a formé des groupes de discussion avec son personnel[26], qu'elle a rencontrés, puis a effectué une tournée auprès de différentes associations représentatives des employeurs, de salariés et de certains de ses partenaires[27]. En outre, elle a effectué des sondages auprès de sa clientèle concernant sa Déclaration de services aux citoyens ou l'évaluation de certains de ses services. L'analyse de ces résultats lui a permis de formuler les constats qui suivent.

Une clientèle mieux informée

La qualité des documents d'information comme des outils mis à la disposition de la clientèle constitue l'une des forces de la Commission et contribue directement à la réalisation de sa mission ainsi qu'à l'atteinte de ses objectifs liés à la prévention. À cet égard, notons plus particulièrement la qualité de son site Web. De son côté, le personnel travaillant directement auprès de la clientèle a constaté que les gens qui s'adressent à la Commission, et plus particulièrement les jeunes, sont très sensibilisés à la loi et bien informés, ce qui favorise un meilleur exercice des droits impartis par cette loi. La hausse constante du nombre de consultations que connaît le site Web de la Commission depuis quelques années, n'est pas étrangère à cette avancée. Enfin, les séminaires offerts par la Commission sont au nombre des services qu'apprécient les employeurs.

25. Ministère de la Santé et des Services sociaux, *L'accès aux documents et aux services offerts au public pour les personnes handicapées. Politique gouvernementale*, [Québec], ministère de la Santé et des Services sociaux, Québec, 2006, 32 p.

26. Sept groupes de discussion, formés de six à huit personnes au maximum, ont été rencontrés en avril 2007, à Québec et à Montréal. Le personnel a été sélectionné en fonction des postes suivants : préposés aux renseignements, inspecteurs-enquêteurs affectés au traitement des plaintes pécuniaires et à la surveillance, médiateurs et enquêteurs en harcèlement psychologique, médiateurs, avocats, agents de recherche ou de communication et, enfin, autres professionnels.

27. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Association des restaurateurs du Québec, Fédération des chambres de commerce du Québec, Association des détaillants en alimentation du Québec, Conseil du patronat du Québec, Au bas de l'échelle, Comité d'action des non-syndiqués et Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec.

Une clientèle globalement satisfaite, mais qui a de grandes attentes

La Commission a, au cours des dernières années, réalisé plusieurs sondages sur la qualité de ses services. Les résultats obtenus ont été publiés dans les rapports annuels de gestion de la Commission. De façon générale, il ressort de ces évaluations que la clientèle manifeste un degré de satisfaction élevé à l'égard des services rendus. Toutefois, trois éléments précis, tous liés au traitement des plaintes déposées en vertu de la loi, sont montrés comme des aspects à améliorer ; il s'agit du délai de traitement, de l'information communiquée sur l'état d'avancement du traitement du dossier ainsi que du résultat final de la plainte.

Plus récemment, la Commission a mené trois sondages afin de vérifier la satisfaction de sa clientèle et de mesurer les attentes ainsi que les besoins de celle-ci.

Le premier sondage concernait le service de renseignements téléphoniques ; les résultats ont montré un très haut degré de satisfaction des personnes qui y ont recours et une évolution dans l'utilisation même du service. Ainsi, la clientèle communique de plus en plus avec ce service pour obtenir des conseils et pour être accompagnée dans les démarches qu'elle entreprend afin de connaître ou de faire valoir ses droits.

Le deuxième sondage visait à évaluer la satisfaction de la clientèle qui utilise le service de médiation. Une forte proportion, tant des salariés que des employeurs, s'est déclarée satisfaite des services reçus, soulignant particulièrement la qualité de l'information transmise relativement au fonctionnement de la médiation et au rôle de la Commission.

Enfin, le troisième sondage portait sur le taux de satisfaction des salariés qui ont porté plainte pour harcèlement psychologique. Deux ans après l'entrée en vigueur de la nouvelle disposition de la loi à ce sujet, les résultats ont démontré que le service chargé du traitement des plaintes a connu certaines difficultés, notamment en ce qui a trait à l'aboutissement des enquêtes et au temps consacré au traitement des dossiers. Plus les salariés progressent dans leur démarche avec la Commission, plus le taux d'insatisfaction augmente, atteignant un niveau particulièrement élevé lorsque la plainte est jugée irrecevable ou non fondée eu égard aux critères énoncés dans la loi. Toutefois, la Commission, toujours soucieuse d'offrir un service de qualité à sa clientèle, travaille déjà à corriger cette situation.

Par ailleurs, les groupes de discussion formés de membres du personnel ont mis en évidence le niveau élevé des attentes que manifeste la clientèle par rapport aux services de la Commission. Cette attitude est souvent associée à une connaissance incomplète du rôle et des limites du pouvoir d'intervention de la Commission, notamment au regard des résultats du traitement des plaintes. À cet égard, la clientèle doit être mieux informée des limites de la Commission, tout comme des obligations qui incombent aux salariés dans l'exercice des droits que leur accorde la loi, notamment pour collaborer au traitement des dossiers en communiquant le plus de renseignements possible et en effectuant, au besoin, des démarches préalables.

Un autre phénomène qui se dégage de l'analyse des besoins et des attentes de la clientèle a trait aux changements observés dans la configuration de la clientèle elle-même. Nombre d'employés ayant participé aux groupes de discussion considèrent traiter aujourd'hui avec davantage de salariés appartenant à des catégories (travailleurs immigrants, travailleurs atypiques, hauts salariés, employés des établissements de santé, etc.) dont les caractéristiques se démarquent du profil de ceux qui, traditionnellement, avaient recours aux services de la Commission. S'ajoutent aux salariés précités ceux qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique au travail, dont le profil nécessite une approche adaptée à leur état de santé – ou de détresse psychologique – au moment où ils s'adressent à la Commission.

Le développement du partenariat

Certaines des associations représentatives des employeurs ont manifesté le désir de créer des liens avec la Commission afin que cette dernière les soutienne dans leurs activités visant à informer leurs membres sur la loi, soit par la publication d'articles dans leurs revues ou la participation à un plus grand nombre de colloques et d'événements qu'elles organisent. De tels rapprochements permettent d'améliorer la diffusion de l'information sur les normes du travail auprès des employeurs et de les sensibiliser à leur rôle de premiers responsables de l'application de la Loi sur les normes du travail dans leur milieu. Cette démarche s'inscrit pleinement dans l'approche que la Commission veut mettre en avant en matière de prévention. Les associations représentatives des employeurs souhaitent également que la Commission aide davantage leurs membres lorsqu'ils ont des interrogations en rapport avec l'application de la loi dans les situations complexes, qui requièrent plus d'information et de soutien.

En outre, des occasions de partenariat peuvent être envisagées avec ces associations représentatives des salariés ou des clientèles à risque, comme le fait actuellement la Commission avec une table de concertation qui regroupe des associations travaillant auprès des jeunes.

Une présence accrue sur le territoire

Les rencontres avec les associations représentatives des employeurs et des salariés ont mis en évidence la nécessité, pour la Commission, d'accentuer sa présence sur le territoire, notamment par le renforcement de ses actions préventives auprès des employeurs.

Le plan d'action visant les employeurs récalcitrants ou récidivistes

En matière de poursuite pénale, les moyens utilisés par la Commission pour intervenir auprès des employeurs qui enfreignent systématiquement la loi sont bien accueillis, tant par les associations précitées que par le personnel de la Commission. Notamment, le plan d'action élaboré par celle-ci en 2006 est perçu comme une excellente initiative puisqu'il contribue à faire davantage respecter la loi tout en renforçant la crédibilité de la Commission.

Les dispositions en matière de harcèlement psychologique au travail

À la suite des consultations internes et externes sur le harcèlement psychologique au travail, les activités ont été mises en œuvre avec brio par la Commission en juin 2004. La qualité de la documentation diffusée à ces occasions a été particulièrement remarquée. Toutefois, certaines mesures n'ont pas encore été implantées ou demandent d'autres efforts. Ces éléments se rapportent principalement aux questions suivantes :

- la nécessité de mieux soutenir dans leur démarche les salariés qui ont porté plainte ;
- le temps trop long pour traiter les plaintes et le manque d'uniformité, d'une région à l'autre, dans la façon de les traiter ;
- la nécessité de poursuivre le travail de sensibilisation auprès des employeurs ;
- le taux de roulement élevé du personnel de la Commission affecté aux enquêtes sur les cas de harcèlement psychologique et les problèmes de remplacement des effectifs qui en découlent.

Des améliorations souhaitées

Les associations représentatives des salariés sont d'avis qu'il serait souhaitable d'apporter des améliorations au régime actuel afin qu'il protège le plus de salariés possible et qu'il réponde mieux à leurs besoins. Selon elles, les principales questions d'intérêt concernent les travailleurs atypiques salariés ou à statut précaire, les relations de travail multipartites[28] ainsi que l'encadrement des régimes d'horaire variable et les banques d'heures. De plus, ces associations soulignent la nécessité de favoriser davantage la réintégration des salariés dans les cas de congédiement sans une cause juste et suffisante.

28. Par relation de travail multipartite, on fait référence à tout régime de travail impliquant plus de deux parties. C'est le cas par exemple de la relation de travail qui met en jeu une agence de placement, une entreprise utilisatrice et un salarié.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'analyse de l'environnement interne permet de connaître les projets majeurs en cours dans l'organisation ainsi que les principales forces sur lesquelles celle-ci peut capitaliser afin de mieux accomplir sa mission.

LES PROJETS MAJEURS

L'intégration de la prévention à l'ensemble des activités

Pour la partie de son plan stratégique 2004-2008 relative à la prévention, la Commission a conçu un modèle axé sur une approche globale de ses interventions. Ce modèle mise sur la concertation et la cohérence organisationnelles afin d'agir sur les causes plutôt que sur les effets des infractions. La Commission se donne notamment le pouvoir d'agir en amont du dépôt de plaintes, en permettant aux employeurs et aux salariés de mieux se responsabiliser par rapport à leurs droits et obligations au regard de la loi.

Les axes de la prévention se déclinent en trois ordres de stratégies ou d'actions complémentaires qui touchent l'ensemble des activités de la Commission, soit :

- les actions relatives à la prévention primaire, qui visent à éviter le risque ;
- les actions relatives à la prévention secondaire, qui visent à éviter le dommage ;
- les actions relatives à la prévention tertiaire, qui visent à limiter le dommage.

La Commission doit intégrer de telles actions à son nouveau plan stratégique en s'assurant qu'elles respectent les d'objectifs et les cibles qui y sont fixés. Ces actions concerneront des questions aussi variées que la sensibilisation ou l'information de la population et de la clientèle, l'accompagnement d'un salarié pendant le traitement de sa plainte et, dans le domaine juridique, la limitation des dommages ou la réparation.

La poursuite de la mise en œuvre des dispositions en matière de harcèlement psychologique au travail

Depuis juin 2004, la Commission des normes du travail a relevé le défi de recevoir et de traiter les plaintes en matière de harcèlement psychologique. Elle a également réalisé un important travail sur le plan de l'information et de la sensibilisation de la population ainsi que de sa clientèle. Elle doit maintenant poursuivre la mise en œuvre des dispositions de la loi relatives à la prévention ou à la surveillance et améliorer l'efficacité de ses actions concernant le traitement des plaintes. Ce constat a pu être tiré également des commentaires faits par les associations représentatives des salariés et des employeurs ainsi que par le personnel de la Commission. Les efforts à poursuivre doivent notamment viser :

- à améliorer le processus et le temps de traitement des plaintes ainsi qu'à mieux coordonner les actions ;
- à continuer à offrir aux employeurs des activités d'information et de sensibilisation relativement au harcèlement psychologique, de façon à ce qu'ils comprennent bien le phénomène et qu'ils le distinguent du conflit ou du droit de gérance ;
- à mettre en place un programme ciblé d'intervention préventive auprès des entreprises à risque en ce qui a trait au harcèlement psychologique au travail.

La révision des processus

Dans le contexte de la réduction des effectifs due aux départs à la retraite et de la restructuration de l'État, la Commission, à l'instar de plusieurs autres organismes du gouvernement, a entrepris une importante révision des processus relatifs à la prestation de ses services. Cette révision s'impose pour que la Commission puisse continuer à exercer pleinement sa mission et à assurer la qualité des services qu'elle offre à la population. Les changements proposés s'appuient sur les principes suivants :

- la Commission des normes du travail surveille l'application des normes du travail, l'employeur a la responsabilité de les appliquer ;
- le citoyen est responsable de la défense de ses droits et la Commission l'accompagne ;
- un employeur a le droit de connaître l'objet d'une plainte qui le concerne dès qu'elle est déposée ;
- lorsqu'une plainte est jugée non recevable, la Commission n'engage aucun processus de traitement et la refuse.

Le développement des services en ligne

Au cours de l'année 2007-2008, la Commission des normes du travail a entrepris la refonte complète de son site Web. Les principaux objectifs que vise cette refonte sont de répondre aux besoins de la clientèle en lui offrant un accès direct à une information simplifiée, de présenter un contenu axé sur la prévention et la responsabilisation, de faire valoir l'étendue des services offerts par l'organisation ainsi que d'améliorer l'accessibilité des services aux citoyens et de donner plus d'autonomie à ces derniers en mettant à profit les nouvelles technologies de l'information et des communications.

La Commission offre à sa clientèle un certain nombre de services en ligne : le transfert de documents électroniques, l'abonnement à ses publications et communiqués, un outil électronique permettant aux employeurs et aux salariés de créer leur modèle de bulletin de paye ou de carnet des heures travaillées ainsi que l'inscription aux séminaires destinés aux employeurs. La Commission entend maintenant développer sa prestation électronique en mettant à la disposition de sa clientèle un mécanisme relatif au dépôt des plaintes.

Les communications

Pour la Commission, les communications représentent le moyen privilégié d'exercer la fonction inscrite à l'article 5 de la loi, laquelle fonction consiste à informer la population, les employeurs et les salariés sur les normes du travail ainsi que sur leurs droits et leurs obligations tels que la loi les prescrit. La Commission s'est déjà dotée d'un plan-cadre de communication pour appuyer l'intégration de la prévention à ses activités. Ce plan-cadre comprend un plan d'action de communication intégrée qui propose une série de mesures ciblées permettant d'informer comme de sensibiliser les diverses catégories de sa clientèle en fonction des besoins particuliers de chacune d'entre elles et des résultats des travaux de recherche menés par la Commission.

Les mesures du plan d'action de communication intégrée portent principalement sur :

- la refonte du site Web de la Commission ;
- des campagnes d'information ciblées dont l'objectif principal est d'amener le client à consulter le site Web ;
- les stratégies d'action régionales, le partenariat et les relations publiques ;
- les communications internes.

Le développement durable

En conformité avec la Loi sur le développement durable (L.Q. 2006, c. 3) promulguée le 19 avril 2006, la Commission a préparé le plan d'action qui lui permettra de mettre en œuvre cette orientation gouvernementale. Le principal enjeu de ce plan est l'adoption d'habitudes de consommation responsable dans une approche d'intégration des trois axes du développement durable : société, économie et environnement.

NOS ACQUIS

Une mission fondamentale et une expertise à exploiter

La mission dévolue à la Commission est considérée comme noble par son personnel, qui y trouve une source de mobilisation, d'engagement et de fierté. Par ailleurs, compte tenu de l'évolution rapide du marché du travail, l'expertise et l'expérience du terrain acquises par la Commission doivent être davantage exploitées, de façon à lui permettre de cerner rapidement les conséquences de ces changements et de conseiller au mieux le gouvernement aux fins de l'adaptation du régime universel des conditions de travail au Québec.

Une capacité opérationnelle unique

De par sa mission, la Commission a dû, au fil de son histoire, se forger une capacité unique en matière d'application des normes du travail, notamment en ce qui a trait à la surveillance (préventive et de conformité), à l'enquête, à la médiation ainsi qu'à la représentation juridique. Organisation de petite taille ayant un large mandat, la Commission a été en mesure de démontrer qu'elle pouvait faire face, en souplesse et efficacement, à des changements d'envergure. La Commission a également réussi à se donner, au fil des ans, une culture de gestion axée sur la reconnaissance et l'amélioration continue de ses façons de faire. Elle n'hésite pas à innover ni à expérimenter, comme en font foi ses avancées récentes en matière de prévention, de médiation et de harcèlement psychologique.

Une présence sur tout le territoire

La Commission dispose d'une structure administrative régionale qui rend ses services accessibles à l'ensemble de la population québécoise, peu importe le lieu de résidence. Cette situation favorise le rapprochement de la Commission avec sa clientèle et ses partenaires. Elle exige cependant des mécanismes de gestion qui assurent, notamment, la cohérence des actions et l'intégration de tous les processus dans un ensemble homogène.

Un fort sentiment d'appartenance et le souci de la clientèle

La Commission peut compter sur un personnel qualifié et motivé, qui affiche un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Son personnel montre également qu'il a une préoccupation marquée pour la qualité du service à la clientèle.

La présence d'un conseil d'administration

La Commission compte sur un conseil d'administration composé de membres représentatifs des différents milieux du travail. L'expérience et l'expertise de ces administrateurs permettent à la Commission de prendre le pouls du monde du travail et d'orienter au mieux la planification ainsi que la prise de décision dans la conduite de ses affaires. À cet égard, les membres du comité sur la planification stratégique ont contribué de façon significative à l'élaboration du présent plan stratégique. Le comité a vérifié et approuvé les principaux biens livrables à chacune des grandes étapes du processus et a recommandé aux membres du conseil d'administration l'adoption des choix stratégiques.

La valorisation du personnel

Sans l'apport de chaque membre du personnel, c'est la capacité de l'organisation à réaliser pleinement sa mission et à maintenir la qualité des services offerts à la population qui est remise en cause. Si elle sait maintenir un milieu de travail stimulant et enrichissant, la Commission sera en mesure d'assurer la fidélisation et le renouvellement de son personnel. Dans le cadre de son plan stratégique 2004-2008, la Commission s'est dotée d'une politique de qualité de vie au travail qu'elle continue d'appliquer et de développer.

LES ENJEUX

Le bilan du *Plan stratégique 2004-2008* ainsi que l'analyse de l'environnement externe et interne ont permis de déterminer quelles sont les grandes préoccupations de la Commission. Au nombre de cinq, elles représentent autant de défis à relever ou d'occasions à saisir pendant la période 2008-2012 :

Au regard du respect des normes du travail

- Mettre en œuvre la vision globale et multisectorielle des activités de prévention à réaliser, notamment :
  - en améliorant notre connaissance des secteurs dans lesquels les risques d'infraction sont les plus élevés et, par ricochet, des groupes de salariés vulnérables ;
  - en optimisant l'utilisation de nos banques de données et autres sources d'information ;
  - en fixant les cibles d'intervention et en coordonnant nos actions ;
  - en intensifiant notre présence sur le terrain ;
  - en renforçant notre programme de surveillance ;
  - en développant des partenariats stratégiques.
- Connaître les nouvelles pratiques et problématiques du marché du travail ainsi que mesurer les effets de la mise en œuvre des dispositions de la loi.

Au regard des services offerts

- Améliorer la maîtrise de la fonction de surveillance afin de mieux protéger l'exercice des droits des salariés prévu par la loi et adapter le traitement des demandes de service en fonction d'une plus grande participation de la clientèle à la défense de ses droits. Pour ce faire, compléter la révision des processus relatifs à la prestation des services à la clientèle en tenant compte, notamment, des impératifs suivants :
  - préciser et moduler les services selon le degré de responsabilité attendu de la clientèle ;
  - transmettre une information uniforme et de qualité ;
  - mieux faire connaître à la clientèle la nature du rôle de la Commission, principalement pour expliquer ce qui est perçu comme de la partialité ;
  - prendre en considération toutes les catégories de la clientèle – dont les nouveaux arrivants, les allophones, les salariés qui se plaignent de harcèlement psychologique au travail, les hauts salariés et les salariés en emploi – dans la prestation de services ;
  - poursuivre la mise en œuvre des dispositions prises en matière de harcèlement psychologique, principalement dans le cadre des activités relatives à la prévention, à la surveillance ou au traitement des plaintes.
- Améliorer l'accessibilité des services offerts à la population, aux salariés, aux employeurs et à nos partenaires par le recours aux modes de prestation électronique des services (PES) et une plus grande complémentarité avec Services Québec.

Au regard du personnel

- Consolider la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre, assurer l'attraction mais aussi la fidélisation du personnel ainsi que définir la stratégie relative au maintien des compétences et au transfert de l'expertise.

3

Les choix stratégiques

Les choix stratégiques arrêtés constituent la réponse aux enjeux qui ont été déterminés précédemment.

Ils montrent les grandes priorités de la Commission et traduisent les engagements que celle-ci entend prendre pour orienter son action au cours des prochaines années.

Ils s'appuient principalement sur la vision et les valeurs de l'organisation ; ils s'expriment par des orientations et des objectifs.

LA VISION

La vision est la projection d'une image stimulante et crédible du futur souhaité pour l'organisation. La Commission exprime ainsi sa vision :

« La Commission des normes du travail, avec la contribution de son personnel et de ses partenaires, vise à être la référence dans le maintien de relations de travail justes et équilibrées quant à l'interprétation, à la mise en œuvre et à l'application de la Loi sur les normes du travail. »

LES VALEURS

Les valeurs représentent des principes et des croyances. Elles définissent l'identité et le caractère de l'organisation. Elles guident, orientent et éclairent les décisions ainsi que le comportement de l'organisation et des personnes qui en font partie.

La Commission des normes du travail est animée par trois valeurs fondamentales, soit le respect, l'équité et la responsabilité.

Le respect

Le respect se manifeste dans les attitudes et les comportements à l'égard des personnes et des institutions.

À l'égard des personnes, le respect commande la compréhension des besoins et des attentes de la clientèle ; il invite à l'estime et à la reconnaissance des qualités, des compétences et de la contribution des collègues de travail. À l'égard des institutions, le respect impose la solidarité avec celles qui encadrent et rendent possible l'exercice de la mission de l'organisation.

L'équité

L'équité repose sur la juste appréciation de ce qui est dû à chacun.

La responsabilité

Étant donné la responsabilité des employeurs et celle des salariés, la responsabilité de la Commission et de son personnel est l'engagement à agir en ayant un souci de bien servir sa clientèle.

Dans cette optique, la Commission affirme, en matière de responsabilité, que les employeurs sont responsables de se renseigner sur les normes du travail, de bien les connaître, de les appliquer correctement et de collaborer avec la Commission lorsqu'elle le requiert.

Les salariés ont quant à eux la responsabilité de se renseigner sur les normes du travail et celle de prendre les moyens raisonnables pour faire reconnaître leurs droits. À cette fin, ils tentent de régler eux-mêmes, dans la mesure de leur capacité, le litige qui les oppose à leur employeur avant de déposer une plainte auprès de la Commission.

LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS

Les orientations expriment les choix stratégiques de l'organisation par rapport aux enjeux auxquels elle doit faire face. Les objectifs découlent de ces orientations. Ils constituent les engagements de la Commission aux fins de la réalisation de son plan stratégique. Ils sont présentés selon un certain nombre d'axes d'intervention qui permettent de préciser les domaines ou secteurs d'activité privilégiés pour la mise en œuvre de chacune des orientations. Enfin, ils sont formulés en fonction de cibles mesurables à l'aide d'indicateurs.

En vue d'accomplir pleinement sa mission selon sa vision, la Commission a retenu trois grandes orientations pour encadrer et guider son action au cours des trois prochaines années.

ORIENTATION 1

Susciter un plus grand respect de la loi en faisant de la prévention la pierre angulaire de nos activités.

La première orientation du présent plan stratégique s'inscrit au cœur même de la mission de notre organisation. La Commission adhère au principe qu'une meilleure connaissance des normes du travail, par l'employeur et le salarié, facilite l'application de la loi et conduit à son respect. Elle entend donc intervenir de façon énergique pour que la Loi sur les normes du travail et la Loi sur la fête nationale soient mieux respectées. Toutefois, les actions de la Commission ne peuvent à elles seules suffire à éliminer les infractions à la loi. Les acteurs privilégiés en matière d'application de la loi demeurent les employeurs et les salariés. Les employeurs sont les premiers responsables de faire appliquer les normes minimales de travail au sein de leur entreprise. Les salariés ont quant à eux la responsabilité de s'informer sur leurs droits et de les exercer.

La plupart des salariés qui déposent une plainte en vertu de la Loi sur les normes du travail n'ont plus de lien d'emploi avec leur employeur au moment où ils s'adressent à la Commission. En effet, d'après les données dont celle-ci dispose pour la période s'échelonnant de 2005-2006 à 2007-2008 [29], 91 % des plaintes liées à des normes pécuniaires avaient été déposées par des salariés ayant déclaré ne plus avoir de lien avec leur employeur. Dans le cas des plaintes pour harcèlement psychologique, la proportion atteignait 64 %. Par ailleurs, selon une enquête réalisée par la Commission en 2004 auprès de 4 000 salariés en emploi, non syndiqués et assujettis à la Loi sur les normes du travail, 6 salariés sur 10 – soit environ 780 000 personnes – avaient été victimes d'au moins une infraction à la loi [30]. Même si, de façon générale, les employeurs respectent la loi, les infractions demeurent encore nombreuses et entraînent la perte de montants importants pour les salariés. De plus, elles favorisent une concurrence déloyale entre les entreprises.

29. Commission des normes du travail. *Système de gestion des interventions GI NET et système de gestion des interventions GI HP*, consulté le 19 février 2008.

30. Commission des normes du travail. *Évaluation de l'application de certaines dispositions de la Loi sur les normes du travail. Analyse des résultats de l'enquête auprès des salariés non syndiqués*. [Québec], Commission des normes du travail, 2005, 33 p.

La Commission ne peut, uniquement par les modes d'intervention qu'elle utilise traditionnellement pour la surveillance ou le traitement des plaintes, réussir à réduire de façon significative et permanente le volume des infractions à la loi. Elle ne peut non plus, compte tenu des ressources dont elle dispose, être présente dans chaque secteur d'activité ou auprès de chacune des catégories de sa clientèle. Elle doit donc développer les approches dont elle se sert actuellement pour faire de la prévention et recourir à d'autres stratégies en ciblant prioritairement les secteurs et les groupes à risque ou vulnérables. C'est dans cet esprit qu'elle a conçu un modèle pour son intervention relative à la prévention. Ce modèle consiste en un ensemble de stratégies et d'actions – mises en œuvre au bénéfice de la population, des salariés et des employeurs – qui visent à améliorer la connaissance des normes du travail, à réduire les risques d'infraction et à contenir le nombre des infractions commises en cette matière et, le cas échéant, à en limiter les conséquences, le tout dans la perspective de sensibiliser les acteurs concernés à leurs droits et à leurs obligations.

L'approche retenue pour la prévention peut en quelque sorte être vue comme le prolongement des modifications à la Loi sur les normes du travail qui sont entrées en vigueur en mai 2003 et en juin 2004. Par les modifications apportées au projet de loi n° 143, devenu le chapitre 80 des Lois du Québec de 2002 – entrées en vigueur le 1er mai 2003 –, le législateur a précisé certaines fonctions de la Commission, dont celle d'informer et de renseigner les salariés et les employeurs sur leurs droits et leurs obligations prévus à la loi (art. 5, paragr. 1.1). Le législateur conférait en outre de nouveaux pouvoirs à la Commission, soit ceux :

- d'élaborer et de diffuser des documents d'information portant sur les normes du travail et de les mettre à la disposition des employeurs et des salariés ;
- d'exiger d'un employeur qu'il remette au salarié tout document d'information qu'elle lui fournit, qu'il l'affiche dans un endroit visible et accessible ou qu'il en diffuse le contenu ;
- d'indiquer à l'employeur, si elle l'estime nécessaire, la manière dont il est tenu de remettre, d'afficher ou de diffuser un document d'information qu'elle lui fournit.

(Loi sur les normes du travail, art. 39, paragr. 13-15)

L'entrée en vigueur, en juin 2004, des dispositions en matière de harcèlement psychologique a permis à la Commission de prendre des actions de nature préventive, dont celle de confier aux employeurs la responsabilité première de mettre en place des mesures pour contrer ce phénomène au sein de leur entreprise.

Le respect de la Loi sur les normes du travail est aussi conditionné par la capacité du régime universel à s'adapter aux nouvelles réalités du travail. Depuis les dernières décennies, les changements survenus sur le marché du travail – notamment le recul de l'emploi à temps plein, la diversification des formes d'emploi et la croissance du travail atypique – rendent de plus en plus difficile pour les employeurs l'application de certaines dispositions de la loi (ex. : gestion des banques d'heures, disparités selon les statuts d'emploi, relations tripartites). Si l'on veut soutenir les employeurs dans leurs efforts pour faire appliquer les normes du travail et favoriser l'exercice des droits des salariés prévus par la loi, le régime actuel se doit d'être le mieux adapté possible à l'évolution du marché du travail. En mettant à profit son expertise et sa connaissance sur le terrain, la Commission entend renforcer son rôle de conseiller auprès du ministre du Travail en cette matière.

Pour mettre en œuvre la première orientation du présent plan stratégique, la Commission, sur la base de la meilleure connaissance du degré de respect de la loi – obtenue après la mesure du degré de respect de la loi et la détermination des secteurs ainsi que des groupes à risque ou plus vulnérables – et des problèmes récents qui affectent le marché du travail, entend intégrer la prévention à l'ensemble de ses activités, en misant sur des stratégies qui lui permettront d'accroître sa présence et sa visibilité ainsi que sur une plus forte sensibilisation des employeurs et des salariés à leurs droits et à leurs obligations.

ORIENTATION 2

Adapter nos services à mesure qu'évoluent les besoins de notre clientèle, selon notre capacité, en misant sur la volonté des employeurs et des salariés d'assumer les responsabilités que nous leur reconnaissons.

Le mouvement de modernisation de l'État vise essentiellement l'amélioration des services à la population. Ainsi, la Commission des normes du travail entend poursuivre ses efforts afin d'offrir des services de qualité à sa clientèle et elle fait de l'adaptation de ses services aux besoins de cette dernière l'objet de la deuxième orientation du présent plan stratégique.

Sa démarche s'appuie d'abord sur la connaissance des besoins et des attentes de sa clientèle. Les consultations menées en vue de préparer le présent plan stratégique ont mis en évidence la nécessité de mieux informer la clientèle sur les limites de l'intervention de la Commission. En effet, les salariés expriment des attentes élevées par rapport au rôle joué par la Commission. On a également pu constater qu'il est nécessaire d'amener les salariés à plus de responsabilité dans la résolution de leurs litiges avec leur employeur, en les encourageant à entreprendre des démarches auprès de ce dernier. Cette approche s'inscrit dans la stratégie adoptée par la Commission relativement à la prévention.

D'autres éléments encore sont ressortis des consultations, dont la nécessité de transmettre une information uniforme et de qualité dans toutes les régions du Québec ainsi que celle de tenir compte des caractéristiques diversifiées de notre clientèle – formée notamment de jeunes, d'aînés, d'immigrants et de salariés vivant dans des régions éloignées.

Par ailleurs, il faut prendre en compte le contexte actuel, marqué par les départs à la retraite, l'évolution technologique ainsi que la restructuration de l'État. Ces facteurs, dans la configuration actuelle des services et avec la baisse du niveau des ressources disponibles, risquent de limiter la capacité de la Commission à accroître ou même à maintenir la qualité de ses services. C'est pourquoi, à l'instar de plusieurs autres organisations, la Commission a entrepris la révision de ses façons de faire quant à la prestation des services afin de se centrer sur l'essentiel de sa mission. Pour réduire les effets négatifs de cette révision, elle renforcera ses mécanismes de contrôle et de suivi de la qualité des services qu'elle offre en même temps qu'elle verra à l'intégration des modes de prestation. Enfin, elle entend mettre à profit les nouvelles technologies de l'information pour favoriser l'accessibilité à ses services ainsi que l'autonomisation de la population et de sa clientèle.

ORIENTATION 3

Miser sur un personnel compétent et mobilisé pour réaliser pleinement notre mission.

Conformément aux fonctions que la loi lui attribue, la Commission a, par l'entremise de son personnel, des relations avec les employeurs et les salariés qui lui permettent essentiellement de répondre à leurs demandes de renseignements, de les informer sur la loi, de les amener à prévenir et, le cas échéant, à corriger une situation d'infraction aux normes du travail. Au besoin, la Commission tente d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quand ils ont des différends au regard de l'application de la loi. Enfin, elle représente les salariés devant les tribunaux ou la Commission des relations du travail.

Par ailleurs, les changements affectant le marché du travail – rappelons ici le recul de l'emploi à temps plein, la diversification des formes d'emploi et la croissance du travail atypique – rendent plus complexe pour les employeurs l'application des normes du travail. Aux questions de plus en plus pointues que lui posent ces derniers, la Commission doit apporter des réponses qui demandent à son personnel davantage de temps de recherche et de communication. Il faut également rappeler que nombre de personnes qui se présentent à la Commission ont démissionné, d'autres ont été congédiés, d'autres encore sont des salariés qui déposent une plainte pour harcèlement psychologique au travail, toutes situations qui sont sources de stress. Dans ce contexte, la compétence, l'expertise, le professionnalisme et la mobilisation du personnel constituent des acquis qui doivent être préservés afin de permettre à la Commission de réaliser adéquatement sa mission.

Si la qualité de ses ressources humaines demeure le principal facteur de sa réussite, les départs à la retraite et le non-remplacement du personnel lui posent des défis importants. La Commission doit s'assurer de créer les conditions qui favorisent l'engagement de son personnel.

Par ailleurs, la Commission devra, en plus d'assurer le développement des compétences et le transfert de l'expertise, miser sur l'attraction et la fidélisation du personnel. La rareté de la main-d'œuvre rendra le marché du travail très compétitif, ce qui pourrait affecter le recrutement de nouveaux employés. La gestion des personnes devient donc un enjeu majeur pour les années à venir.

Par la troisième orientation de son plan stratégique, la Commission veut pouvoir compter en tout temps sur un personnel de qualité et en nombre suffisant, qui lui permet de réaliser pleinement sa mission. Elle veut également avoir un personnel compétent, pour offrir des services de qualité, et être en mesure de proposer un milieu de travail stimulant, qui favorise la fidélisation des employés en place et qui attire les recrues.

Pour mettre en œuvre cette orientation, la Commission entend principalement actualiser son offre de service, produire un plan de relève de ses effectifs ainsi que poursuivre ses efforts en matière de qualité de vie au travail et de développement des compétences du personnel.

LES COMPOSANTES DU PRÉSENT PLAN STRATÉGIQUE

Aux fins de la mise en œuvre de ses orientations, la Commission se fixe douze objectifs pour la période 2008-2012. Ces objectifs – ainsi que leur déclinaison en fonction des axes d'intervention, des orientations et des enjeux – sont présentés dans le diagramme qui suit.

COMPOSANTES DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2012

Mission

La Commission favorise, par son action, des relations de travail justes et équilibrées entre les employeurs et les salariés en conformité avec la Loi sur les normes du travail.

ENJEUX	Le respect des normes du travail	La qualité des services offerts	La performance de l'organisation
ORIENTATIONS	Susciter un plus grand respect de la loi en faisant de la prévention la pierre angulaire de nos activités.	Adapter nos services à mesure qu'évoluent les besoins de notre clientèle, selon notre capacité, en misant sur la volonté des employeurs et des salariés d'assumer les responsabilités que nous leur reconnaissons.	Miser sur un personnel compétent et mobilisé pour réaliser pleinement notre mission.
AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS	**INTÉGRATION DE LA PRÉVENTION À L'ENSEMBLE DES ACTIVITÉS DE LA COMMISSION** 1. D'ici le 31 mars 2012, intégrer la prévention à l'ensemble des activités de la Commission. 2. D'ici le 31 mars 2012, tenir des activités de surveillance dans les secteurs d'activité où le risque d'infraction aux normes du travail est élevé en y intégrant des mesures relatives à la prévention. 3. D'ici le 31 mars 2012, mettre en œuvre un programme ciblé d'intervention préventive dans les entreprises à risque au regard du harcèlement psychologique au travail. **ADAPTATION DU RÉGIME UNIVERSEL DES CONDITIONS DE TRAVAIL** 4. D'ici le 31 mars 2012, dans l'exercice du rôle de conseiller auprès du ministre, déceler les nouveaux problèmes qui affectent le marché du travail, se documenter sur ces problèmes et évaluer les effets qu'auront sur eux les dispositions de la loi.	**TRAITEMENT DES DEMANDES DE SERVICES** 5. D'ici le 31 mars 2012, adapter la prestation des services à la clientèle en mesure des responsabilités dévolues aux salariés et aux employeurs concernant la résolution de leurs litiges. 6. D'ici le 31 mars 2011, utiliser, dans les points de service de la Commission, un mécanisme continu pour l'évaluation de la qualité des services et de la satisfaction de la clientèle en fonction des engagements pris par la Commission. 7. D'ici le 31 mars 2011, adopter un cadre de maintien de la qualité des services dans les relations entre clients et avocats. 8. D'ici le 31 mars 2009, adopter un nouveau cadre de gestion des plaintes relatives à la qualité des services fournis et rendre compte annuellement de sa mise en œuvre. **SERVICES EN LIGNE** 9. D'ici le 31 mars 2012, développer la prestation électronique afin d'offrir à la clientèle des services qui tiennent compte des meilleures pratiques et des nouvelles occasions d'affaires.	**DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET RELÈVE DES EFFECTIFS** 10. D'ici le 31 mars 2009, adopter l'offre de service actualisée, laquelle orientera la gestion intégrée de la main-d'œuvre. 11. D'ici le 31 mars 2012, adopter et mettre en œuvre un plan de relève des effectifs qui permettra de combler les besoins en matière de main-d'œuvre. 12. Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser tant la mobilisation que la fidélisation du personnel et d'attirer des recrues.

4

Le suivi du plan stratégique

L'adoption du plan stratégique est le point de départ du cycle de la planification stratégique de la Commission. Ce cycle repose sur un processus continu qui consiste à élaborer un plan d'action, à assurer le suivi de la mise en œuvre des mesures que contient ce plan puis à rendre compte publiquement des résultats atteints dans le rapport annuel de gestion.

Afin de pouvoir assurer le suivi des objectifs du plan stratégique et, de façon plus globale, celui de la mise en œuvre de ce plan, la Commission a défini, pour chaque objectif, des cibles ainsi que des indicateurs qui lui permettront d'évaluer dans quelle mesure les résultats auront été atteints et d'en rendre compte périodiquement. L'ensemble des cibles et des indicateurs se rapportant aux objectifs est présenté en annexe.

Le processus de planification stratégique de la Commission des normes du travail prévoit également la préparation d'un plan d'action organisationnel regroupant, en fonction de chaque objectif, les actions et les moyens à mettre en œuvre dans l'organisation pour atteindre les cibles de résultats fixées pour chacun de ces objectifs. Enfin, il comprend la production d'un tableau de bord qui permet à l'organisation d'être informée périodiquement de l'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique et d'intervenir rapidement s'il le fallait.

La Commission des normes du travail n'exclut pas, le cas échéant, d'apporter des changements à ses objectifs, à ses cibles ou à ses indicateurs, ni d'en fixer de nouveaux, de façon à suivre l'évolution du contexte et de l'environnement.

Annexe

LES CIBLES ET LES INDICATEURS RELATIFS AUX OBJECTIFS

OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
1 D'ici le 31 mars 2012, intégrer la prévention à l'ensemble des activités de la Commission.	1.1 Avoir élaboré une politique sur la prévention d'ici le 1er juin 2008.	Date du dépôt de la politique.
	1.2 Avoir adopté le plan d'action rattaché à la politique sur la prévention d'ici le 31 mars 2009.	Date de l'adoption du plan d'action.
	1.3 Avoir intégré la prévention à l'ensemble des activités de la Commission au 31 mars 2012.	Atteinte des cibles fixées dans le plan d'action organisationnel ou dans le plan d'action rattaché à la politique sur la prévention.
2 D'ici le 31 mars 2012, tenir des activités de surveillance dans les secteurs d'activité où le risque d'infraction aux normes du travail est élevé en y intégrant des mesures relatives à la prévention.	2.1 Avoir conçu et implanté un programme de surveillance d'ici le 31 mars 2009.	Date du dépôt du programme de surveillance.
	2.2 D'ici le 31 mars 2012, avoir mené, dans chacune des régions du Québec, des actions relatives à la surveillance.	Atteinte des cibles fixées dans le plan d'action organisationnel.
3 D'ici le 31 mars 2012, mettre en œuvre un programme ciblé d'intervention préventive dans les entreprises à risque au regard du harcèlement psychologique au travail.	3.1 Avoir conçu et implanté un programme ciblé d'intervention préventive dans les entreprises d'ici le 31 mars 2010.	Date du dépôt du programme ciblé d'intervention préventive dans les entreprises.
	3.2 Avoir mené, d'ici le 31 mars 2012, des actions de prévention dans des entreprises de chacune des régions du Québec.	Atteinte des cibles fixées dans le programme ciblé d'intervention préventive dans les entreprises.

OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
4		
D'ici le 31 mars 2012, dans l'exercice du rôle de conseiller auprès du ministre, déceler les nouveaux problèmes qui affectent le marché du travail, se documenter sur ces problèmes et évaluer les effets qu'auront sur eux les dispositions de la loi.	4.1 En matière de relations de travail triangulaires, avoir produit, d'ici le 31 mars 2009, un document qui présente les paramètres utilisés pour identifier les employeurs et assurer sa diffusion auprès de la clientèle d'ici le 31 décembre 2009.	Date du dépôt et date de la diffusion du document.
	4.2 D'ici le 31 mars 2012, s'être documenté sur les questions suivantes : • la flexibilité et l'étalement des heures de travail ainsi que les banques d'heures ; • la non-majoration des heures supplémentaires ; • les disparités selon les statuts d'emploi ; • les conditions de travail des travailleurs migrants et l'exercice de leurs droits au regard de la Loi sur les normes du travail.	Date du dépôt des rapports d'étude et d'analyse.
	4.3 D'ici le 31 mars 2009, au regard des nouvelles pratiques et des nouveaux problèmes observables dans le marché du travail, avoir mis en place un mécanisme permanent d'écoute opérationnelle, de traitement et de transmission des informations, puis en assurer la diffusion dans l'organisation.	Date du dépôt d'un plan d'action. Nombre de pratiques et de problèmes dont la description a été faite puis diffusée.
	4.4 D'ici le 31 mars 2012, avoir tenu un colloque sur les travaux de la Commission concernant les problèmes affectant le marché du travail afin d'associer à la réflexion tant nos partenaires que les intervenants concernés par ces questions et de discuter des enjeux que posent les objectifs de la loi et nos orientations.	Date du colloque.
	4.5 D'ici le 31 mars 2012, mettre à jour les données sur le taux de respect des dispositions de la loi.	Date du dépôt du rapport d'enquête.
	4.6 D'ici le 31 mars 2012, évaluer les effets des dispositions suivantes de la loi : • l'avis de licenciement collectif (art. 84.0.4 et ss.) ; • la réintégration en emploi (art.123.4 et 128).	Date du dépôt des rapports d'évaluation.

OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
5 D'ici le 31 mars 2012, adapter la prestation des services à la clientèle en mesure des responsabilités dévolues aux salariés et aux employeurs concernant la résolution de leurs litiges.	5.1 D'ici le 31 décembre 2008, avoir assuré l'accès aux services centralisés.	Date à laquelle l'accès aux services centralisés est donné.
	5.2 D'ici le 31 mars 2012, avoir élaboré et mis en œuvre une stratégie relative à la prestation de services multimode.	Date du dépôt de la stratégie. État d'avancement des actions prévues.
	5.3 Avoir mesuré, d'ici le 31 mars 2011, les effets de la participation accrue des salariés et des employeurs à la résolution de leurs litiges sur le traitement des demandes de services.	Date du dépôt du rapport d'évaluation.
6 D'ici le 31 mars 2011, utiliser, dans les points de service de la Commission, un mécanisme continu pour l'évaluation de la qualité des services et de la satisfaction de la clientèle en fonction des engagements pris par la Commission.	6.1 D'ici le 31 mars 2009, avoir défini et fait approuver les engagements des services à la clientèle et avoir produit l'outil d'évaluation de la qualité et de la satisfaction.	Date de l'approbation des engagements et de l'outil d'évaluation.
	6.2 D'ici le 31 mars 2010, avoir commencé à utiliser l'outil d'évaluation de la qualité des services fournis et de la satisfaction de la clientèle.	Date à laquelle l'outil d'évaluation est utilisé.
	6.3 À compter du 1er avril 2010, mesurer annuellement le degré de satisfaction de la clientèle par rapport à nos engagements relatifs à l'offre de service.	Date du dépôt du rapport d'évaluation.
7 D'ici le 31 mars 2011, adopter un cadre de maintien de la qualité des services dans les relations entre clients et avocats.	7.1 Avoir posé le diagnostic de la qualité des relations entre clients et avocats d'ici le 30 septembre 2008.	Date du dépôt du rapport sur le diagnostic.
	7.2 Avoir élaboré et mis en œuvre, d'ici le 31 mars 2009, un plan d'action visant la qualité des services et la clarté de l'information sur les procédures judiciaires.	Atteinte des cibles fixées dans le plan d'action.
8 D'ici le 31 mars 2009, adopter un nouveau cadre de gestion des plaintes relatives à la qualité des services fournis et rendre compte annuellement de sa mise en œuvre.	8.1 Avoir révisé au 1er avril 2008, la politique sur la qualité des services fournis.	Date du dépôt de la politique.
	8.2 Avoir mis en œuvre le nouveau cadre de gestion de la qualité et rendre compte des résultats d'ici le 31 mars 2009.	Reddition de comptes dans le rapport annuel de gestion 2008-2009.

OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
9 D'ici le 31 mars 2012, développer la prestation électronique afin d'offrir à la clientèle des services qui tiennent compte des meilleures pratiques et des nouvelles occasions d'affaires.	9.1 Effectuer annuellement un recensement des meilleures pratiques ainsi que des nouvelles occasions d'affaires et actualiser le plan d'action, au besoin.	Date du dépôt des recommandations.
	9.2 D'ici le 31 décembre 2008, avoir déposé un plan d'action sur les services en ligne intégrant les meilleures pratiques et les nouvelles occasions d'affaires.	Date du dépôt du plan d'action.
	9.3 D'ici le 31 mars 2012, avoir mis en œuvre les mesures prévues dans le plan d'action, particulièrement les suivantes :	
	• la mise en ligne du mécanisme relatif au dépôt des plaintes pécuniaires d'ici le 31 mars 2009 ;	Date de la mise en ligne du mécanisme.
	• l'évaluation, d'ici le 31 mars 2012, de l'opportunité d'offrir un espace personnel aux clients et d'arrimer cet espace avec le « dossier citoyen » gouvernemental puis, le cas échéant, la mise en ligne de cet espace et l'arrimage de celui-ci avec ledit dossier ;	Date du dépôt de l'étude. Date de la création de l'espace personnel sur le site Web de la Commission. Date de l'arrimage de l'espace personnel avec le « dossier citoyen » gouvernemental.
	• la mise en ligne, d'ici le 31 mars 2012, de nouveaux outils interactifs informationnels et transactionnels permettant, notamment, la tenue de séminaires.	Nombre d'outils mis en ligne.

OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
10 D'ici le 31 mars 2009, adopter l'offre de service actualisée[1], laquelle orientera la gestion intégrée de la main-d'œuvre.	10.1 Avoir adopté, d'ici le 31 mars 2009, l'offre de service actualisée[1], qui comprend un plan de déploiement de l'effectif.	Date de l'adoption de l'offre de service actualisée[1].
11 D'ici le 31 mars 2012, adopter et mettre en œuvre un plan de relève des effectifs qui permettra de combler les besoins en matière de main-d'œuvre.	11.1 Avoir adopté le plan de relève des effectifs d'ici le 31 décembre 2009.	Date de l'adoption du plan de relève des effectifs.
	11.2 Avoir mis en œuvre, d'ici le 31 mars 2012, 80 % des mesures inscrites dans le plan de relève des effectifs.	Pourcentage des mesures mises en œuvre.
12 Améliorer la qualité de vie au travail afin de favoriser tant la mobilisation que la fidélisation du personnel et d'attirer des recrues.	12.1 D'ici le 31 mars 2009, poser un diagnostic sur la mobilisation, la fidélisation ainsi que l'attraction du personnel et recenser les meilleures pratiques en ces matières.	Date du dépôt du rapport contenant des recommandations.
	12.2 D'ici mars 2012, améliorer le taux de satisfaction des employés à l'égard de la qualité de vie au travail.	Taux de satisfaction du personnel.
	12.3 D'ici le 31 décembre 2010, avoir procédé à l'évaluation du rendement de tout le personnel, laquelle prend en compte les orientations stratégiques.	Pourcentage des évaluations du rendement terminées.
	12.4 Avoir investi au moins 3 % de la masse salariale annuelle dans le maintien et le développement des compétences du personnel.	Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation et au développement du personnel.
	12.5 D'ici le 31 mars 2009, avoir adopté un programme de développement du leadership mobilisant à l'intention des employés occupant un poste de gestion.	Date de l'adoption du programme de développement du leadership mobilisant à l'intention des employés occupant un poste de gestion.
	12.6 D'ici le 31 mars 2012, avoir mis en œuvre le programme de développement du leadership mobilisant à l'intention des employés occupant un poste de gestion.	Taux de respect des dates prévues pour la mise en œuvre des mesures inscrites dans le programme.

1 Un écrit comportant la description, le niveau et l'étendue des services ainsi que des produits et montrant l'adéquation des ressources, et ce, pour chacune des unités administratives qui travaillent directement auprès de la clientèle ou qui offrent du soutien aux différentes unités de l'organisation.

Bibliographie

Berner, Jean, Guylaine Vallée et Carol Jobin. *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle : Rapport final*, rédigé pour le compte du ministère du Travail, 2003, 568 p. + annexes.

« Bilan 2006, aperçu 2007 », *Revue du nouveau marché du travail*, vol. 7, juillet 2007, 39 p.

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval et IRSST. *L'ampleur du problème ; l'expression du stress au travail*. Série : La Santé psychologique au travail… de la définition du problème aux solutions. Québec. 2003. 23 p.

Commission sur l'examen des normes fédérales du travail. *Équité au travail : Des normes du travail fédérales pour le XXI^e siècle*, rapport présenté par Harry W. Arthurs, Ottawa, Commission sur l'examen des normes fédérales du travail, 2006, xix, 320 p.

Commission des normes du travail. *Système de gestion des interventions GI.NET et système de gestion des interventions GI.HP*, consulté le 10 février 2008.

Commission des normes du travail. *Évaluation de l'application de certaines dispositions de la Loi sur les normes du travail : Analyse des résultats de l'enquête auprès des salariés non syndiqués*, [Québec], Commission des normes du travail, 2005, 33 p.

Conference Board of Canada. *Performance and Potential 2005-06 – The World and Canada: Trends Reshaping Our Future*, Ottawa, Conference Board of Canada, 2005.

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail – Plan d'action*, Montréal, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2001, 43 p.

Courcy, François. *La violence au travail – facteurs individuels et organisationnels*. Magazine PSYCHOLOGIE QUÉBEC. Volume 23, n° 6. Novembre 2006. P. 18-21.

Direction de la santé publique – Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. *La santé des Montréalais selon l'enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes*. Mars 2008. Québec. 140 p.

Gouvernement du Québec. *Un projet de société pour le Québec : Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, [Québec], 2007, 83 p.

Gouvernement du Québec. *Briller parmi les meilleurs : Programme d'action*, [Québec], 2004, 214 p.

Gouvernement du Québec. *Rapport sur le Gouvernement en ligne : Vers un Québec branché pour ses citoyens*, [Québec], 2004, 191 p.

Institut de la statistique du Québec. *État du marché du travail au Québec : le point en 2007*, Montréal, Institut de la statistique du Québec, 2008, 39 p.

Institut de la statistique du Québec. *Annuaire québécois des statistiques du travail : Portrait des principaux indicateurs du marché du travail 1998-2006*, vol. 3, n° 1, Québec, Institut de la statistique du Québec, 2007, 279 p.

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX. *L'accès aux documents et aux services offerts au public pour les personnes handicapées : Politique gouvernementale*, [Québec], ministère de la Santé et des Services sociaux, 2006, 32 p.

MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE. *L'emploi : passeport pour l'avenir – Orientations stratégiques du Plan gouvernemental pour l'emploi*, Québec, Direction des communications, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2005, 91 p.

MINISTÈRE DES FINANCES. *Moderniser la gouvernance des sociétés d'État : Énoncé de politique*, [Québec], ministère des Finances, 2006, XIII, 33 p.

MINISTÈRE DU CONSEIL EXÉCUTIF. *Devenir maître de son développement : la force des régions – Phase 1 : Une nouvelle gouvernance régionale*, Québec, ministère du Conseil exécutif, 2004, 39 p.

QUÉBEC. *Loi sur le Centre de services partagés du Québec*, LRQ, chapitre C-8.1.1, à jour au 15 mars 2008, [Québec], Éditeur officiel du Québec.

QUÉBEC. *Projet de loi n° 53 : Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2006, 43 p.

QUÉBEC. *Projet de loi n° 86 : Loi modifiant la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels et d'autres dispositions législatives*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2006.

QUÉBEC. *Projet de loi n° 63 : Loi sur Services Québec*, [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2004, 15 p.

SECRÉTARIAT À LA JEUNESSE. *Stratégie d'action jeunesse 2006-2009 : Pour une jeunesse engagée dans sa réussite*, Québec, Secrétariat à la communication gouvernementale, ministère du Conseil exécutif, 2006, 64 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Plan de gestion des ressources humaines : Prendre en main l'avenir de notre fonction publique*, [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, 49 p.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR. *Plan de modernisation 2004-2007 : Moderniser l'État – Pour des services de qualité aux citoyens*, [Québec], Secrétariat du Conseil du trésor, 2004, XIII, 118 p.

Commission
des normes
du travail

Québec

C - 0277 (08-06)